

企業と人

企業は人なり——経営者にとってこれほど含蓄のある言葉はあるまい。とりもなおさず、従業員はもとより、経営者自身が企業の鏡なのである。

「暇な時に活気を作れ」

消費者志向に徹する堀川泰男(株)福助社長

★藤沢司郎

「福助」、「ほり川」など和食店を日本および米国で展開しているほり川グループを率いる堀川泰男は、均一価格寿司の元祖的存在であると同時に、日本料理店を、米国飲食市場で確立するうえで、洞察力に優れた見識を備えている人物である。(文中敬称略)

均一価格制の元祖

堀川泰男(株)福助社長、本社東京、資本金六千四百万円)の名を一躍業界に高からしめたのは、なんといっても、昭和四十一年に銀座の東芝ビル地下に開店した「寿司福助」(同時に、「魚がし料理福助」も開店であった。すでに、ほかにも何軒か、均一価格の寿司店が営業していて、それなりに、客を動員していたのだが、難点はネタの鮮度と品質にあった。

味はともかく、安く寿司が食べられることに満足できる人々が出かけた店、といってよい。大人の頭に幼稚園児の帽子をかぶせたようなネタの具合は、まことに、寒々しいものがあった。

後述するように、大正時代創業の、鮮魚問屋に生まれた堀川がオープンした寿司店は、三十円均一寿司を謳っていたが、内容はまったく、それらの寿司店とは異なっていた。魚河岸直送の鮮度のいいネタを、それこそ、スタレがしだれるように、しゃりに重ねて供したのである。「この店はマグロが少ないね」という客の声に、堀川は内心、苦笑せざるをえなかった(冗談じゃない。マグロが少ないんじゃない、他のネタが揃ってるとんですよ)。マグロとカツパがメインだった大衆均一寿司に慣らされていた客も、福助の三十円均一寿司の味の良さには驚嘆した。いいネタを安く均一に、という

堀川の方針は、みごとに客の舌をとらえたのである。

私事で恐縮だが、

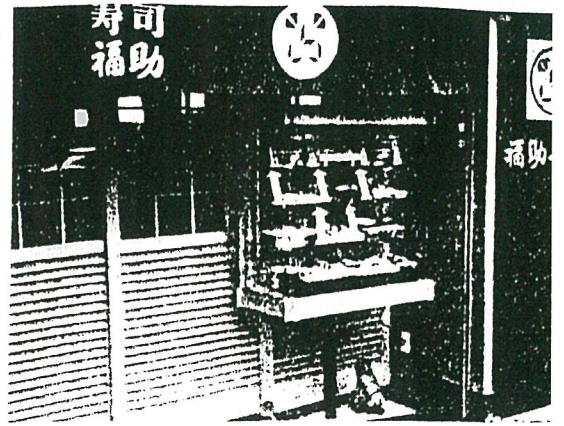
筆者も、東芝ビルの福助寿司

には、開店当時から、しばしば出掛けしていた。とにかく、ネタの鮮度、ポーションに比して、安い均一価格に目を見張ったことを、今でも記憶している。革命的な寿司店が登場した、というのが、偽らざる実感であった。加えて、とかく寿司店にありがちな、生意気な板前のいなかっただことも好印象を与えた理由のひとつだが。とにかく、当時、銭湯も三十円であったことから、銭湯なみの値段の高級寿司店誕生と、マスキミで騒がれたものである。では、堀川はなぜ、こうした寿司店を出したのか。その背景を探るには、やはり、彼のそれまで歩んできた道を辿るのが、最も早道というものである。

名代の鯛問屋生まれ

堀川泰男は、昭和四年十二月七日、東京・築地に生まれた。旧制府立三中(現両国高校)を昭和二十一年に卒業後、アート商会(カメラ販売会社)に就職する。父の堀川堅司は、大正五年創業という鮮魚問屋の老舗、佃堅商店を経営していた。佃堅は、戦前、日本橋から築地界隈では、鯛を中心にした高級魚ばかりを扱い、市場の卸し値を





銀座2丁目にオープンした寿司助第1号店

左右するほどの勢力を持っていた。

世が世なら、その息子がカメラ店に就職する必要などなかったのだが、戦時下の統制経済で、問屋はひとつの組織に集約され、戦争が終わったときには、裸同然で解体されてしまったのである。佃堅が復活するのは、昭和二十五年のことである。

やがて、アート商會は、日本橋の西川の営業再開と同時に、その中に支店を出し、数年後、アート商會社長の死を契機に、堀川は資本参加、日本橋支店長となる。その後、アート商會が日本橋店を閉鎖すると同時に、西川に入社、やがて、乞われて寝装具を生産する子会社に移り、営業を任せられる。

この西川時代はある意味で、今日の堀川のビジネス感覚を養ううえで、大いに役立つといえる。進駐軍への納入に立ち会っていたことから、英語が堪能となり、また、仕事柄、サラリーマンでは一生涯、足を踏み入れることのできないような超一流料亭での接待

にも携わった。このように、当時の若い日本人には真似のできない体験を積み重ねたことのおかげで、堀川は、二つのビジネス感覚を磨き上げた。

第一が、商売には人脈が大切であるということ、第二には、情報収集が不可欠ということ——である。昭和四十六年に、ロサンゼルスに進出したときにも、その一年前に、堀川は単身渡米、ロサンゼルス、ニューヨーク、ニューオーリンズと、全米をくまなく見て歩き、日本料理店市場に精通したうえで、進出の決断を下している。このときの視察旅行で、堀川は、米國に進出する日本のレストラン企業が心すべき基本条件を抽出するのだが、これについては、後ほど触れることにする。

昭和二十五年、GHQの許可がおりて、佃堅商店は業務を再開、一年後には、堀川も入社した。佃堅には、いろいろと歴史がある。その一コマ一コマのなかに、堀川の事業魂の素地があるので、そのうちのいくつかを、紹介してみよう。

かつての魚問屋というものは、今日とはちがって、魚はすべて「丸商売」であった。鯛でも鮪でも、すべてが丸ごと一皿の取り引きだった。そうした商売通例を打ち破って、鯛のカプト売りを始めたのが、堀川の父堀川堅司である（ちなみに、佃堅という屋号は父親の名前の一字を取っている）。

鯛を、頭と身とに分けることで、顧客（飲食業者や小売店）の細かな需要にも、対応できるようにしたわけであ

る。大衆酒場では、鯛の刺身を注文する客はいても、高価なカプト売りに使われるのは、まずお呼びではない。

アダ名は首切り堀川

逆に、カプトを求める客の多い高級店でも、丸ごと、何皿も買わなくて済むわけである。カプト料理そのものは、すでに関西で始まっていたものだが、それを関東に持ち込んだのは、堀川堅司が最初とされている。

鯛の卸し値を左右するほどの取り引きをしていた佃堅が導入しただけに、カプト料理は、その後、急速に普及していき、カプト売りという新商売が、顧客に歓迎された。このへんのエピソードは、堀川の父親が、新しい物を探り入れるのに積極的な人物であったことをうかがわせる。

佃堅には、伝統もあり、資金力もあったが、それだけで大勢力を張れるほど、魚河岸というところは、近代化されてはいない。義理人情の裏付けがあつてはじめて、使うカネが生きる世界である。

大正十二年九月一日の関東大震災は、首都圏を一举に瓦礫の山と化してしまつたが、このとき、堀川堅司は大金を懐に入れると、網元を訪ねて回り、きれいに買掛金の精算をしてきたという。

普通ならば、不測の天災時だから、支払いはちよつと待ってくれ、といったところだが、その逆をいっただけである。これで、佃堅の信望は大いに高

まり、たにかと、仕入れがやりやすくなったという。義理人情を踏まえた、カプト使いを心得た人物といえる。

こうした父の薫陶を受けて育った、堀川である。商売を二の次にして、人には尽くそうという精神も培われ、おり、顧客サービスにも、人情を重んじる。こんなエピソードがある。冒頭に紹介した、福助寿司の東芝ビル地下店が開店した頃、彼には「首切り堀川」の異名がつくほど、板前をどんどん碎めさせたのだそうである。

当時の寿司店の板前といえば、客を客とも思わないような振りが、本当の板さんだといった悪しき自尊心の持ち主が少なくなかった。気の利いた銀座の女には、ちやほやするが、老夫婦や直面目な家族連れともなれば、鼻もひっつかない。

堀川は店に出かけて、そんな素振りをチラとでも見せた板前は、即刻、追いついてしまう。あまり交代が激しいので、板前を斡旋する調理師紹介所から苦情がきたほどである。それでも、堀川は、サービスの悪い板前は首にする。音を上げたのは、社長と紹介所の板ばさみに会つた店長で、やむなく、不遜な態度を取る板前は、容赦なく向こうズネを蹴つとばして歩いたそうである。

堀川は何が嫌いだといって、サービスの差別をする板前ほど、嫌いな人間はいない。「年寄り客は大事に」、「常連客とベタベタするな」といったサービス平等精神を最優先にしている。常連

はじめ一部特定客に媚びる板前ほど、不快な存在はないが、堀川は、これを徹底的に排斥したのである。

銀座に福助第一号店

佃堅が業務を再開してから十年後の昭和三十五年五月、堀川が佃堅の得意先である寿司店を訪れたのが、飲食業へ足を踏み入れるきっかけであった。

銀座二丁目、数寄屋橋から外堀通りを少し東京駅に向かったところにあつたこの店は、堀川が長年、懇意にしてきた主人が経営していて、なかなか品格があつた。だが、五月に訪ねたときには、廃業したので、店を代わつてくれまいか、という話を持ちかけられたのである。

いろいろ考えた末に、堀川は、この話に応じ、わずか二十四時間で改装を済ませ、翌日(五月三十日)から「魚がし直送福助」として営業したのである。東芝店でも分かるように、ネタがよくて安いので、初日から売り上げは快調で、開業後一カ月の売上高は百五十万円(七九・二平方呎。板前六名)に達した。この福助一号店は、現在は鮪ほり川銀座となつている店である。

一号店開業と同時に、有限会社福助を設立、料理店経営の近代化、出張料理、模擬店料理の研究にも着手する。すでにこのとき、会計係をおき、売り上げの管理を徹底させている。鮮魚問屋という、いわば実業経営にタッチしていた堀川は、水商売特有のどんぶり

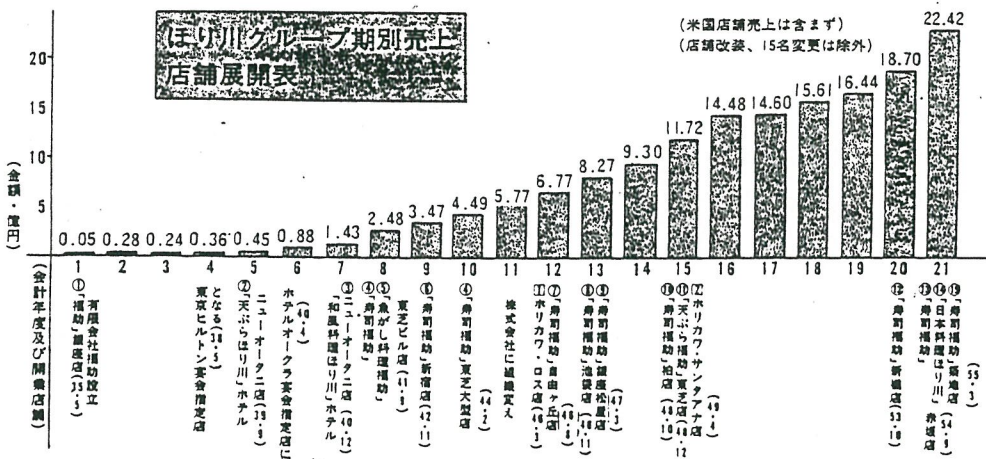
勘定だけは、最初から排除したかったのである。(尚福助の初年度(といつても、五月から八月末までの三カ月間)の売り上げは五百万円である。開業一カ月の売り上げが百五十万円であつたから、その後、売り上げは順調に伸びたことになる。

ホテルに次々と進出

福助創業当初で注目すべきことは、東京ヒルトンホテル(三十八年五月)、ホテルニューオータニ(三十九年九月)、ホテルオークラ(四十年四月)と、次々と、一流ホテルの宴会和食の出張料理指定店になつたり、店舗を進出させたことである。東京ヒルトンホテルの当時の幹部の一人に知遇を得ていたことが、きっかけとなつたのだが、その高品質の料理、サービスが、ホテル関係者の間で話題になり、ニューオータニ、オークラとの取り引きにつながつた、と、堀川は述懐している。とりわけ、ニューオータニ開業と同時に開店した「天ぷらほり川」は、ほり川グループの出発点として、記念すべき店舗である。

次いで、四十年十二月には、ニューオータニに「和風料理ほり川」を開店、同ホテルに、天ぷら、和食の二店を出させる。ホテル進出で成長期に入つたほり川グループの売り上げは、第七期会計年度(四十年九月〜四十一年八月)に、ついに一億円を突破、一億四千三百万円となつた。ホテル中心に業

績を拡大したこの期間は、グループ成長の第一期といえるかもしれない。成長第二期は、第八期(四十一年九月〜四十二年八月)から第十一期(四十四年九月〜四十五年八月)の四年間である。第七期に、一億四千三百万円だった売上高は、第八期には二億四千八百万円と、七三・四割増を記録する。というのも、四十一年九月に、冒頭に



取りあげた「寿司福助」、「魚がし料理福助」が数寄屋橋東芝ビル地下に開店したからである。

佃堅創業五十周年事業として開店した両店は、文字どおり、飲食業界に大きな波紋を投げ、同時に、福助の名を、大いに高めたのである。次いで、四十二年十一月には、新宿小田急デパート本館スカイタウンに「寿司福助」を開店、四十四年二月には、東芝地下に「寿司福助」大型店を開店、前の店と合わせて、客席数百一席というマンモス寿司店がデビューする。

こうした業務拡大に対応して、四十五年六月(この時点で、営業施設数は六)、有限会社から株式会社組織変更した。同年八月に終了した第十一期の売上高は、五億七千七百万円になっていた。

株式会社組織替えしたのち、堀川が真つ先に取り組んだのが、米國出店計画であつた。日本料理店の本格的海外進出が始まつたのは、昭和四十年代に入つてからのことである。本格郷土料理店「ふるさと」がハワイへ、料亭「金田中」が香港へと進出するのに対応して、福助もまた、四十六年三月に、米國ロサンゼルス市のリトルトーキョーに、本格的な高級日本料理店「ホリカワ」(施設面積九九〇平方呎)を出店する。同時に、GTAエンタープライズ(代表堀川泰男、資本金十万円)を設立した。

この海外一号店オープンのために、堀川は一年前の四十五年、米國飲食

市場の視察旅行に出かけている。戦後の一時期、西川（東京・日本橋）に勤めていた頃、米軍相手の仕事にも就き、英会話に自信をつけていたことが、このときには、大いに役立った。

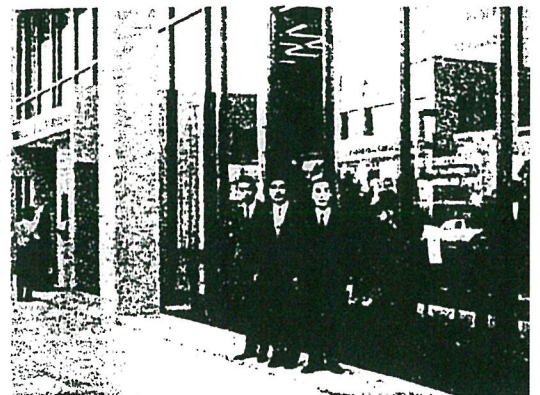
西海岸だけでなく、ニューヨークからニューオーリンズまで足を伸ばした堀川は、日本料理店と称する店が数多くありながら、その多くが、質的に落ちる料理、サービスで誤魔化し、企業化への努力もないことに気付く。加えて、日本料理に偏してしまつて、米国民の嗜好に対する考慮に欠けている店が目立ったのである。

「米国人が五人集まったら、なかに一人ぐらいは、必ずステーキでなければダメという客がいる。そうした嗜好の問題にも、ある程度、対応しなければいけないのです」（堀川）

ロスにホリカワ一商店

米国ホリカワ店の施設構成をみると、米国人客への配慮がよくうかがえる。

入口を入ると、まずカクテル・ラウンジがある。バーが付設された日本料理店は、わが国では、とても考えられないが、米国人の食習慣からすれば、当然の施設構成となる。確かに、食事前に何杯かのカクテルで胃袋を刺激するのは、米国人の常識で、多くのレストランが、ロビーを兼ねたバーを併設している。満席のときは、ここが格好のウェーティング・ルームとなるわけ



ロサンゼルスのリトルトーキョーにある三菱系のビルの前で(中央)。この地下に「ホリカワ」が入居している。

である。

「ホリカワ」のカクテル・ラウンジでは、「マイコ」（舞妓の意）、「サムライ・ロード」、「ボンボリ」など、日本的ネーミングのものを中心に、六種類のカクテルが用意されている。価格は一ドル九十五セントから六ドルまで。たとえば、「マイコ」はラム・ベースのドリンクだが、可愛い日傘が添えられている。メニューでは、「日本式マイタイ」と表現している。

さて、一杯のカクテルで陶然としたところで、奥の客席へ案内されるわけだが、内部はカクテル・ラウンジのほかに、次の四施設を併設している。

寿司カウンター（二）／ステーキルーム（二）／ダイニングルーム（二）／宴会室（二）

寿司カウンター（スシ・バーと呼ばれる）は十九席。ここでは、寿司は初めてという客のために、「スシ・サンブラー」（タネのちがう寿司を四個セットにしたもの。四ドル二十五セント）も用意

している。

寿司カウンターの横手がステーキルーム（七十席）、奥へ、ダイナールーム（六十六席）、宴会室と続くレイアウトである。メニューでは、ステーキルームについては日本風に、「 Teppanbun Room」と呼んでいる。ここでは、「ニューヨークステーキ」（十一ドル九十五セント）から「ロブスターテール&フィレミニオン」（十六ドル九十五セント）まで、八種類用意されている。

ダイナールームでは、「インペリアル・トーキョー・ダイナー」というコースが二種類用意されている。そのうちの「ホリカワ・ダイナー・デラックス」（十五ドル）をみると、天ぷら、酢の物、ステーキ、魚すき、ごはん、緑茶、アイスクリームとなつている。ほかに、ステーキ、天ぷらなどのアントレ、すきやき、しゃぶしゃぶ、寄せ鍋、さらには、懐石料理（二十五ドル）などが用意されている。

たとえば、カクテル・ラウンジで「マイコ」を一杯飲み、「インペリアル・トーキョー・ダイナー」をオーダーすると、合計十八ドル（税別）程度で、日本食ディナーが満喫できるわけである。

堀川は、四十九年四月に、同じくカリフォルニア州内のサンタアナに、「ホリカワ」サンタアナ店を開店、運営会社ホリカワ・インターナショナル（代表堀川泰男、資本金十二万ドル）を設立した。現在、ロサンゼルス店、サンタアナ店で、年間四百万ドル（二百円換算で八億円）を売り上げている。

牛肉と醤油の相性

堀川は和食店にステーキを導入するなど、独創的なマーケティングを実行しているが、その根底には、醤油仲立ち論がある。

「ビーフ、まぐろなど、いわゆる赤いミートは醤油と相性がよい」（堀川）

中華料理にも醤油はよく使われているし、ステーキに醤油をかける米国人は少なくなく、ソイソースという名称は、西海岸地方では、完全に定着しているといつてよい。同じ赤いミートという観点からすれば、米国人は、まぐろにあまり異和感は持たないともいえる。

米国のホリカワ店を出している寿司、天ぷら、ステーキなどすべてが、醤油をソースに使用している点では、共通点がある。堀川は醤油を接点に、日米両国の料理を融和させようとしているのである。堀川は、伝統的な日本料理を無造作に、雰囲気、環境にいささかの考慮を払うこともなく、米国人に供するのではなく、できるだけ、米国人の親しめる環境のなかでサーブしようとしているのも、そのためである。

開店当初は、座敷を設けず、すべてテーブルにしたり、日本酒を、あたかもワインのように、アイスバスケッットに入れて供したりしたのも、そうした配慮があつたことである。米国人が慣れ親しんだ環境のなかで、本当の日本料理の味を満喫してもらいたい、というのが、堀川の願望である。

話を、日本国内におけるほり川グループの発展に戻そう。ロサンゼルス店が開店した四十六年には、「寿司福助」自由ヶ丘店（八月）および池袋店（十一月）が開店、以後も、着々と店舗展開を実施、五十五年末現在で、グループの店舗構成は次のようになっていた（なお、日本国内はすべて㈱福助直営店である）。

ほり川 国内五店
米国二店
福助 国内十店

（合計 十七店。東芝ビル地下の「寿司福助」は一店として計算）

福助、ほり川店の立地をみると、圧倒的に、商業ビル・テナントが多い。独立店舗といえば、国内では銀座の「鮎ほり川」、築地の「寿司福助」（本社ビル一階）ぐらいのものである。堀川は、立地については、今後ともケース・バイ・ケースで望むとしているが、基本的には、投下資本が少なく済むテナント出店を重視していくようだ。飲食業のように、リスクの大きい業種では、不動産まで抱え込んでしまうのは危険だ、という発想からである。

最後に、堀川がいま、最大の関心を払っている課題に触れておこう。それは、従業員教育問題である。㈱福助では、現在、定期的に、店長、料理長会議を開いて、顧客サービス教育を実施しているが、板前が多いだけに、「この業界での従業員教育はなかなか難しい」（堀川）というのが本音のようであ

る。

そんな堀川が、従業員に対して説く言葉を、いくつか列挙してみると、

「食に関心を持って」、「サービスは平等に」、「暇な時に活気を作れ」、「食べる喜びを知っている者でなければ、真の顧客サービスはできない。そのためにも、食事に関心を持って、というのである。サービスは平等に、はすでに書いたように、堀川の経営哲学の基本になっている。

最後の「暇な時に活気を作れ」は、含蓄のある文句である。客がいない、閑散とした時間には、とかく従業員というものは、仲間同士と無駄話にふけつたり、ぼんやりと立ちすくんでいたりするものだ。だが、本当のプロならば、次の瞬間にも入ってくるかもしれない客のために、少しでも、サービス態勢を整えておく（醬油入れが半分になっていないか、テーブルは汚れていないか等々）気持ちで動き回らなければならない。「今は空席だが、いつ満席になっても大丈夫の精神」（堀川）を求めているのである。

ほり川グループの総売上高（日本国内のみ）は、第二十一期会計年度（五十四年九月〜五十五年八月）で、二十二億四千二百万円、前年に比べて、一九・八割の成長となっている。堀川は売り上げ急増策を排し、時代に対応した着実な成長を目指す、と語っている。さらに、その成長の基盤となる人材育成に、今後、本格的に取り組んでいくともいう。



ERIS WINE DISPENSERS

アメリカからやって来た

エリス ワイン・ディスペンサー

ワインサービスのニューシステム

優美なエリスの冷蔵式ワイン・ディスペンサー

冷やしたワインを好みのサイズのグラスやデカンターでサービスして下さい。誇り高い樽作りの職人がたんせいした本物の貯蔵樽で、格調高いダーク・ウォールナット材仕上げ。一樽ごとに3ガロン(11.4ℓ)のワインコンテナが内蔵されており、コンテナはFDA(米国衛生財団)認定のポリエチレン製。樽のフォーセットを手前に引くと中のコンテナが引き出るので、ワインの仕込みと洗浄がかんたんです。冷蔵システムは音の静かな1/8馬力コンプレッサー使用。ポリウレタン断熱、サーモスタット・コントロール、自動霜取り式。特別の配管なしで100Vの電源につなぐだけ。樽口はワイン用にデザインしたファースト・フローティング・タップで内部に圧力をかけません。

〈豊富な機種からお選びください〉

モデル	サイズ(開口×奥行×高さ)mm
4バレル・スーパー	1120×610×1200
3バレル・スーパー	1120×610×970
2バレル・スーパー	1120×610×1000
2バレル・スペース・セーバー	710×610×1350(スタンド別)

1バレルに3ガロンのワインを入れることができます。(1樽) (11.4ℓ)

輸入総代理店
株式会社 シーズ・インターナショナル
東京都中央区日本橋3-5-12 ニュー・ハル洲ビル ☎03-271-1437(日)
発売元
株式会社 日本フードサービス機器センター
東京都中央区日本橋小伝馬町7-12 ☎03-061-5708